

# The Moderating Effects of Self-Views in the Relationships between Leadership Styles and Subordinates' Work Consequences

Yu-Yueh Chang<sup>1</sup>, Luo Lu<sup>1\*</sup>, Chang-Qin Lu<sup>2</sup>, Chun-Yi Chou<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Business Administration, National Taiwan University, Taipei

<sup>2</sup>Department of Psychology, Peking University, Beijing

Email: \*luolu@ntu.edu.tw

Received: Oct. 3<sup>rd</sup>, 2012; revised: Oct. 10<sup>th</sup>, 2012; accepted: Oct. 26<sup>th</sup>, 2012

**Abstract:** The aim of this research was to explore the relations among supervisors' transformational leadership, transactional leadership, and subordinates' work outcomes (including job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and job performance). Using structured questionnaires, a diverse sample of 784 full-time employees drawn from a variety of organizations in Taiwan and mainland China was surveyed. Analyses revealed that transformational leadership was positively related to all four outcome variables in our study; whereas transactional leadership was positively related to job satisfaction and organizational commitment. More importantly, we found that the social-oriented self view enhanced the positive effect of transformational leadership on job performance but mitigated the positive effect of transformational leadership on job satisfaction. On the other hand, the individual-oriented self view mitigated the positive effect of transactional leadership on organizational citizen behavior. It is thus recommended that employee's self views may be important contingent factors of leadership effectiveness.

**Keywords:** Transformational Leadership; Transactional Leadership; Self View; Culture

## 大中华地区主管领导风格与员工工作后果之关联： 以自我观为调节变项

张妤玥<sup>1</sup>, 陆洛<sup>1\*</sup>, 陆昌勤<sup>2</sup>, 周君倚<sup>1</sup>

<sup>1</sup>台湾大学商学研究所, 台湾

<sup>2</sup>北京大学心理学系, 北京

Email: \*luolu@ntu.edu.tw

收稿日期: 2012年10月3日; 修回日期: 2012年10月10日; 录用日期: 2012年10月26日

**摘要:** 本研究目的为探讨主管“转换型领导”与“交易型领导”风格与员工工作后果(包括: 工作满意度、组织公民行为、组织承诺、工作绩效)之间的关联, 并探讨员工自我观的调节作用。有效样本为784名全职员工, 其中台湾样本446名, 大陆样本338名。资料分析采用阶层回归来验证假设, 结果显示: 1) 转换型领导是四个后果变项的预测因子, 交易型领导则是工作满意度与组织承诺的预测因子。2) 自我观会调节转换型领导与工作后果的关联。当员工具有高度“社会取向”自我观, 会“强化”转换型领导对工作绩效的正向效果, 会“弱化”交易型领导对工作满意度的正向效果。而当员工具有高度“个人取向”自我观, 则会“弱化”交易型领导对组织公民行为的正向效果。显示员工之自我观为领导效能的重要权变因子。

\*通讯作者。

**关键词：**转换型领导；交易型领导；自我观；文化

## 1. 引言

“领导”是组织行为领域中的重要主题，相关实证研究数量快速成长，近期亦有不少整合分析<sup>[1,2]</sup>。不过，有关领导风格“如何”影响领导效能及其他后果却探讨得不多<sup>[3]</sup>。也就是说，即便累积了许多有关领导主效果的回顾性文章，这些主效果是透过哪些中介因子传递，或是因哪些调节因子而有所不同等问题的探讨，却是相当不足的。

近年来开始有学者关注“部属特性”在领导历程中所扮演的调节角色，尤其是探讨部属的自我概念<sup>[4]</sup>。根据 van Knippenberg 等人<sup>[4]</sup>的回顾显示已有越来越多的研究证实：当部属认同于团队或组织时(即：自我认同转为集体认同)，则领导者越被视为团队原型，领导效能也越高。前例研究说明了部属自我概念的重要性，本研究依循此脉络，以大中华地区的员工为样本，探讨发展于西方社会的领导理论于华人社会的适用性。此外，亦着重于探讨员工个人的自我建构将如何影响领导风格与领导效能之间的关联。

## 2. 文献回顾

### 2.1. 领导风格：转换型领导与交易型领导

新型领导理论整合了过去各领导理论的要素，不强调理论的复杂性，而尝试解释：为何部属愿意对领导者付出承诺？这些领导者何以吸引部属？是近期领导研究的焦点所在<sup>[5]</sup>。根据 Lowe 与 Gardner<sup>[6]</sup>的回顾，1990 年至 1999 年发表于领导专业期刊“*The Leadership Quarterly*”的文章中，超过三分之一都是采用新型领导理论之架构或概念；其中，转换型领导(transformational leadership)与交易型领导(transactional leadership)更是热门的领导议题。

转换型领导是一种能激励部属表现“超乎预期”的领导风格，透过让部属了解目标的重要性与价值，让部属不再局限于关注自我利益，转而为团队或组织的利益而努力<sup>[7]</sup>。转换型领导包含四个因素：因素一为理想化影响(idealized influence)或魅力(charisma)：意指领导者具有高度的道德标准，且怀有愿景与使命感，进而成为部属的楷模。部属不仅认同领导者，且

希望自己能变得跟领导者一样。透过这股魅力，部属对领导者充分信任与尊敬，并愿意追随领导者以完成其愿景。因素二为激励鼓舞(inspirational motivation)：意指领导者对部属具有高度期待，透过演说、喊话、沟通等方式激励部属，让他们相信自己可以做到，以建立共同目标与承诺感。因素三为智性启迪(intellectual stimulation)：意指领导者刺激部属采用更具创造力、更创新的方法来思考问题，鼓励部属挑战既有的信念与价值观，甚至是挑战领导者与组织。因素四为个别关怀(individualized consideration)：意指领导者在团队中营造支持的氛围，倾听部属的需求，给予个别的协助与指导，甚至采取授权的方式，帮助部属顺利成长、克服个人挑战<sup>[8]</sup>。

在转换型领导四个因素中，“理想化影响”是基于领导者对部属的魅力，让部属愿意跟随之。魅力是一种与生俱来、与众不同、超乎凡人的特性，难以透过后天的训练培养与学习。研究结果虽可供实务参考，但恐怕有执行上的困难(即：如何培养领导者的魅力)。此外，本研究之焦点为探讨领导风格与后果变项之关联可能存在的个别差异，领导者对员工的“个别关怀”应多为正向的帮助，较不会因不同部属而有不同结果。因此，在研究中将转换型领导聚焦于“激励鼓舞”与“智性启迪”两构面上。

另一方面，交易型领导一开始被视为是转换型领导的反面，也就是两者各代表单一轴度上两个相反的端点<sup>[9]</sup>。后来学者修正了这种说法，认为交易型与转换型领导是两个独立的概念，且优异的领导者应同时具备这两种领导风格<sup>[7]</sup>。整合分析也显示：在对许多效标变项的影响上，交易型领导与转换型领导一样重要<sup>[10]</sup>。

与转换型领导很不相同，交易型领导透过“交换”与“议价”的方式，提供足以满足员工需求的诱因，并将诱因与目标链接，以同时满足领导者与部属的目的<sup>[7]</sup>。交易型领导包含三个因素：因素一为权变酬赏(contingent reward)，领导者会清楚说明“必须达成”的目标为何，以及达成目标的奖励，当部属如期完成要求，则可获得特定的酬赏。因素二与因素三为主动例外管理(management by exception-active)及被动例外

管理(management by exception-passive), 意指领导者采取纠正、批评、负向回馈与负增强等方式来让目标顺利完成。两者的差异在于领导者介入的时间点: 主动例外管理的领导者会严谨地监督部属, 只要部属稍有差迟, 便立即纠正; 而被动例外管理的领导者则是在目标没有达成或是问题已经很严重的时候才介入干预<sup>[8]</sup>。

过去的整合分析结果显示: 相较于转换型领导, 交易型领导中的“权变酬赏”与领导效能、员工工作满意度的关联强度不相上下, 皆达中高度正相关的程度<sup>[11]</sup>。也就是说, 在所有交易型领导的向度中, “权变酬赏”的效能最高。而“主动例外管理”及“被动例外管理”与领导相关后果之间, 常常是关联性极低、无显著关联, 或甚至为负向关联<sup>[10,12]</sup>。显见, “权变酬赏”是交易型领导的重要构面, 我们将着重探讨之。

## 2.2. 领导风格与员工工作后果之关联

早期领导研究关注于领导者的特质、行为及其领导效能。不过, 此类研究过于聚焦在“领导者”身上, 常常忽略了领导历程中“部属”所具有的影响力<sup>[13]</sup>。领导绝不是领导者一人的独角戏, 若没有“部属”, 领导者要领导谁呢? 诚如许多领导理论家提到: “对他人的影响”正是领导的本质<sup>[14]</sup>。唯有透过观察此种作用于他人的影响力, 才能真正了解领导效能<sup>[4]</sup>。换言之, 直接分析部属的工作表现、工作满意度等工作后果是更好的选择。

过去许多研究已指出转换型领导可提升员工工作绩效<sup>[3,10,12,15,16]</sup>。这是由于透过激励鼓舞的行为, 转换型领导者可提高部属的士气, 凝聚团体向心力, 让部属相信自己可以做得好, 甚至表现超乎预期, 因而获致好的绩效。此外, 领导者藉由鼓励部属多方思考、挑战既有行事风格、交流不同见解等智性启迪行为, 亦可帮助部属建立自我效能, 进一步转化为优异的绩效表现。

转换型领导者的上述作为也会影响到部属的工作态度。研究指出: 转换型领导与工作满意度、与组织承诺皆有稳定的正向关联<sup>[8,10,17,18]</sup>。这是因为转换型领导激励部属, 让他们愿意投入更多, 不再汲汲营营于个人利益, 转而组织的愿景而努力, 工作因此变得更有意义与挑战性, 进而提高工作满意度。也由于这股使命感, 部属了解到自己对组织的重要性, 不轻

言离去, 对组织的承诺感亦随之提升。最后, 由于转换型领导使部属关注于团队/组织的目标, 员工不再自扫门前雪, 愿意分担团队成员的职责, 愿意于工作职责之外多尽一份心力。因此, 研究也显示转换型领导有助于部属展现组织公民行为<sup>[17,19,20]</sup>。根据上述研究, 我们假设:

H1: 转换型领导与员工工作后果有正向关联

H1a: 转换型领导与工作绩效有正向关联

H1b: 转换型领导与工作满意度有正向关联

H1c: 转换型领导与组织承诺有正向关联

H1d: 转换型领导与组织公民行为有正向关联

另一方面, 交易型领导者会清楚让部属了解工作职责、绩效目标, 以及达成任务后可获得的酬赏。若领导者确实执行奖惩规范, 当部属达成任务时, 均给予承诺过的奖赏, 则可在部属心中建立信任感。在此信任感的作用之下, 部属愿意付出努力, 以获得期望的报酬。实证研究也证实: 交易型领导与员工工作绩效有显著正向关联<sup>[3,10,16]</sup>。当领导者与部属对于「交换」达成共识, 酬赏可满足员工的需求, 进而让员工对工作有正向的评价、喜欢自己的工作。研究也显示: 交易型领导与员工工作满意度之间为显著关联<sup>[10,11]</sup>。至于组织承诺与组织公民行为, 虽然有部分研究显示交易型领导与其亦存有显著关联<sup>[19,21]</sup>, 但根据定义, 交易型领导可让部属展现“预期中”的行为, 也就是领导者希望部属达成的目标<sup>[8]</sup>。部属关注的焦点仍然是完成“份内的”任务, 好满足“个人的”需求。因此, 我们认为交易型领导并不会促使部属展现“份外的”组织公民行为。在“交换”的本质, 部属在意的是个人与领导者之间的协议, 而非对组织的认同。是故, 我们认为交易型领导与员工组织承诺之间应较无关联。根据上述研究发现, 我们假设:

H2: 交易型领导与员工工作后果有正向关联

H2a: 交易型领导与工作绩效有正向关联

H2b: 交易型领导与工作满意度有正向关联

## 2.3. 自我观的调节效果

诚如前述, “部属”是领导历程中不可或缺的要角。不过, 领导者可能对其部属施展同样一套领导方式, 但每位部属所呈现的后果却未必相同。也就是说, 领导是领导者与部属“共同投入”的动态互动历程。此种针对交互作用(或调节作用)探讨的研究, 近年来

受到越来越多研究者的关注。针对领导期刊“The Leadership Quarterly”第二个十年(2000~2009)的回顾显示：相较于1990至1999年间，新型领导理论相关文章的比例已大幅下降(34%~12.6%)。但这不是单一现象，传统理论取向的研究均有减少的趋势，不论是特质论、行为论、或权变论皆是如此，取而代之的是更多元的新研究方向<sup>[22]</sup>。在这波新研究方向中，“考虑情境因素”受到最多研究者的关注。像是探讨军队或学校这种比较不同类型的组织，领导理论与实务将如何受情境因素的影响。

员工特性亦可视为情境因素的一种。当面对不同特性的员工时，领导效能可能也有所不同。在众多员工特性中，我们将探讨“自我观”(self views)对前述领导风格与员工工作后果之关联的影响。自我观是一套与“自我”有关的统整性想法、信念与行为，且深受生活环境的历史、文化、与社会脉络所影响；因此，自我观可谓是各文化或社会团体成员对“自我”的特有看法，并可进一步区分为“个人取向自我观”与“社会取向自我观”<sup>[24]</sup>。个人取向自我观将自我建构为一个恒定不变的实体，其核心是真实的自我(true self)，以一致性、统合性、稳定性、自主性和独立性为典型特征。社会取向自我观则将自我建构为一个弹性的、可变的、与其他人紧密关联互动的动态历程，同时也强调个人的道德修养，以达到自我完善。

透过文化分析的方法，陆洛<sup>[23]</sup>指出：个人取向自我观孕育自西方文化传统，在现在的西方社会中(如：北美、欧洲)最为彰显；而社会取向自我观则传承自中华文化传统，在现代主要华人社会中(如：台湾、中国大陆、香港、新加坡)依然普遍存在。不过，在西化浪潮之下，变迁社会中的个人存有取向的自我观是很有可能的。此论点已得到实证研究的支持，即：台湾华人的确兼具个人取向与社会取向的“双文化自我”<sup>[23,24]</sup>。此外，台湾与中国大陆的研究亦显示：海峡两岸的华人在“双文化自我”的内涵及认同上并无实质差异<sup>[25,26]</sup>。

当自我观遇到领导风格会产生什么化学变化呢？转换型领导者透过激发部属对组织/团队理想性认同，灌注对员工表现的高度期待，并鼓励员工发挥主观能动性，积极解决问题，创新与创造组织价值，而此种强调超越个人利益以牟取最大程度集体目标的信念正是社会取向自我观的核心诉求。因高社会取

向自我观者重视与重要他人的心理连结，转换型领导风格正擅于塑造“同在一起”的氛围。因此，我们假设：

H3：社会取向自我观会强化转换型领导与员工工作后果之间的正向关联

另一方面，交易型领导者强调权变酬赏，根据绩效表现给予相符的奖励或惩罚。此种赏罚分明的行事风格对于强调自主性、独立性、与自我肯定的个人取向自我观者来说正是展现自我成就的好机会。只要达成既定目标，便可获得应许的酬赏，突显个人表现。因此，我们假设：

H4：个人取向自我观会强化交易型领导与员工工作后果之间的正向关联

上述调节作用之假设，亦可从“契合”的观点来说。在“个人环境契合”(person-environment fit, P-E fit)类别中的“个人工作契合”(person-job fit, P-J fit)意指：工作特性或职业特性能满足员工的个人需求，或是员工的能力可满足工作的要求<sup>[27]</sup>。主管的领导风格便是工作特性，不同领导风格形成不同的工作情境。而根据前述的理论推衍，转换型领导让高社会取向自我观的员工得以与其他成员产生心理链接，而交易型领导则让高个人取向自我观的员工有机会展现独立自主与自我成就，都是“个人工作契合”的展现。

国外实证研究也显示前述调节作用的存在：因交易型领导风格较强调个人我，当部属的个人我较突显时，则交易型领导的效能较高；相反地，转换型领导较强调群体我，当部属的群体我较突显时，则转换型的领导效能较高<sup>[13]</sup>。不过，本研究对象为大中华地区的员工。西方研究已证实的转换型领导与交易型领导之领导效能的主效果与调节效果，于非西方社会中是否仍有同样的发现，值得进一步确认。

## 2.4. 海峡两岸的相似与相异

本研究的主要目的之一是检验转换型与交易型的领导效能于非西方国家是否同样能获得支持，也就是检视理论于大中华地区的适用性。因此，本研究的对象锁定为华人地区的员工。不过，该将台湾与大陆视为不同的样本，还是可以合并处理呢？为解决这个问题，我们简要回顾海峡两岸相似与相异的相关论点与研究结果<sup>[28-31]</sup>。从东西方文化比较的角度来看，台湾与大陆多半被归为同一个文化群，毕竟相较于西

方社会，两岸还是有很高的共同点：儒家文化传统。虽然同样源自儒家文化，但由于二十世纪政权的更迭，台湾与大陆各自有不同的发展，进而造成两岸在政治、经济、与社会文化上有相当不一样的样貌。

根据 Lu 等人<sup>[30]</sup>的比较：中华人民共和国创立于 1949 年，采共产党一党专政，党的影响力可说无所不在。所有人，不论是企业员工或管理者皆直接受党的管理。此外，自 1949 年到文化大革命，共产党一再以政治运动全面推行反儒家传统、主张“无产阶级当家作主”，让劳工与资本家具有同等的地位，甚至超越资本家。在党的掌控之下，早期施行锁国政策，拒绝对外输出与输入，受西方文化影响相当少。同样是 1949 年，中国国民党主政的国民政府迁台。早年为政治生存而寻求西方国家的帮助与结盟，加上开放外国企业投资，带入许多西方文化。民主化思潮随着解严与政党轮替不断攀升，且大量接受西方文化的思想与做法。不过，在此同时，台湾仍力保中华传统文化的传承，儒家文化所强调的三从四德五伦，与反儒、强调男女平权的中国大陆形成极大的对比。不过，1978 年中国大陆施行全面经济改革，开放市场自由经济。虽然党对经济活动的干预仍相当多，但已逐步迈向西化，尤其是经济发展活络的沿海地区。

两岸就在这么复杂的历史背景下，看似系出同源却又有许多不同的面貌。郑伯坝与黄国隆<sup>[29]</sup>比较了两岸在社会文化上的异同，研究结果指出：台湾与大陆的社会文化趋势类似，但程度上有所差异。举例来说，两岸在社会取向的子向度上之得分有显著差异，有些向度台湾得分较高，有些则大陆得分较高；不过，子向度的排序，由大至小分别为恩义取向、人情取向、他人取向、家族取向、及权威取向。这样的顺序在台湾跟中国大陆都是一样的，显示了两岸社会文化型态的相似。

陆洛等人一系列大中华地区的比较研究则显示：两岸三地的员工与主管在工作压力、工作资源、工作后果与身心健康之间的关联的确存有地区差异<sup>[30,32]</sup>；不过，近期研究则多发现“无地区差异”<sup>[33-35]</sup>，显示两岸之间的差距似乎正在消弥中。另一系列针对抽象层次较高的“价值观”与“态度”研究更指出：两岸民众在“幸福观”与“自我观”意涵上是没有地区差异的<sup>[26,36,37]</sup>。

根据前述诸多实证研究结果，我们认为：虽然台

湾与中国大陆在政治环境上仍有不小的差异，但大陆在经济改革开放之后，西化脚步加快，已开始有民间企业或合资企业，对西方管理方式有一定程度的接触。最重要的是，两岸文化底韵是共享的。故，针对本研究主题“领导风格”与“自我观”来说，我们将采取台湾与大陆同属大中华地区的立场与做法。

### 3. 研究方法

#### 3.1. 研究对象

本研究以大中华地区全职工作者为研究对象，针对台湾与中国大陆广东地区进行结构性问卷施测。由于随机取样非常困难，故改采便利取样。研究者透过人际网络，寻找有愿意之受访者。但仍尽量选取不同行业、不同组织、不同管理层级、不同专业背景、不同年龄之受访者，以求样本之异质性与多元。由于该问卷发放的对象是来自大中华地区的员工，故问卷以中文编制，采匿名作答以提高受访者的参加意愿。两地共回收 784 份有效问卷(台湾 446 份；中国大陆 338 份)，回收率为 92.7%。

样本特性方面，女性(459 人)多于男性(316 人)，女性样本约占 60%。平均年龄为 32.25 岁( $SD = 8.68$ )。教育程度以大专程度居多数，平均受教育年数为 15.82 年( $SD = 1.44$ )。已婚者为多数，有 326 人(占 42%)。平均年资为 4.9 年( $SD = 6.77$ )。在职位方面，担任管理职者，共 502 人，约占 63%。进一步比较台湾与大陆两地样本特性发现：两地区员工之年龄( $t = 13.85, df = 761, p < 0.000$ )与年资( $t = 11.67, df = 772, p < 0.000$ )均以台湾样本较高，具有显著的差异；职位方面，台湾样本以管理者居多，大陆样本则以非管理者为多数( $\chi^2 = 86.36, df = 1, p < 0.000$ )。

#### 3.2. 研究工具

本研究采用问卷调查法，针对主要研究变项采用适合的量表加以测量。主要研究变项包括主管领导风格、自我观与工作后果、及人口学变项等四类。其中，领导风格分为“转换型领导”与“交易型领导”；自我观则包含“个人取向自我观”与“社会取向自我观”；工作后果则包含“工作绩效”、“工作满意度”、“组织承诺”与“组织公民行为”。人口学变项则包含了性别、年龄、教育程度、工作年资、职位阶级等五种背

景变项。本研究主要研究变项所使用之工具分述如下：

### 3.2.1. 主管领导风格

转换型领导采用 Bass 与 Avolio<sup>[38]</sup>编制的“转换型领导量表”(Transformational Leadership Scale)中，“激励鼓舞”与“智性启迪”分量表。每一构面 5 题，共 10 题。由部属依其知觉来填答直属主管的领导风格。计分依次为 1(非常不符合)到 5(非常符合)。10 题总分之平均分数即为转换型领导之得分。量表之 Cronbach  $\alpha$  在本研究中为 0.90。交易型领导则采用由 Chen 与 Farh<sup>[39]</sup>所编制之交易型领导量表“权变酬赏分量表”共 4 题。由部属依其知觉来填答直属主管之行为是否符合。以五点量尺计分，从 1(非常不符合)到 5(非常符合)，量表信度 Cronbach  $\alpha$  为 0.68。

### 3.2.2. 自我观

采用 Lu 等人<sup>[26]</sup>的“个人/社会取向自我观量表”(Individual- and Social-Oriented Self Scale)极短版，并选用“个人自主”(共 4 题)代表个人取向自我观的内涵，量表信度 Cronbach  $\alpha$  为 0.81。在“社会取向”自我观上选取“人际联结”和“社会敏感”(共 3 题)以代表其内涵，量表信度 Cronbach  $\alpha$  为 0.63。计分方式采取 6 点量尺，依次为 1(非常不同意)到 6(非常同意)，题目均为正向题。因此，分量表平均分数越高，代表个人取向自我观或是社会取向的程度越高。

### 3.2.3. 组织承诺

采用 Meyer 与 Allen<sup>[40]</sup>的“组织承诺量表”(Organizational Commitment Inventory)中的“情感性承诺分量表”，共计 4 题，采 Likert 6 点量尺(1 = 非常不同意，6 = 非常同意)，量表信度 Cronbach  $\alpha$  为 0.79。加总分数越高者，代表对于目前工作的组织承诺感越高。

### 3.2.4. 工作满意度

采用 Cammann、Fichman、Jenkins 及 Klesh<sup>[41]</sup>“密西根组织评量问卷”(Michigan Organizational Assessment Questionnaire, MOAQ)，共三题。使用 Likert 5 点量尺，从 1(非常不同意)到 5(非常同意)。将反向题的分数反向后加总平均，分数越高，则表示其工作满意度越高。本量表之内部一致性 Cronbach  $\alpha$  为 0.83。

### 3.2.5. 组织公民行为

采用 Lee 与 Allen<sup>[42]</sup>“组织公民行为量表”(Chinese Organizational Citizenship Behavior Scale)中之“利他行为”分量表共计 8 题。以 Likert 5 点量尺(1 = 非常不同意，到 5 = 非常同意)量测，回答分数越高，表示其从事利他性组织公民行为的意愿及表现均较高，内部一致性信度 Cronbach  $\alpha$  为 0.83。

### 3.2.6. 工作绩效

采用 Viswesvaran、Ones 与 Schmidt<sup>[43]</sup>所编制的“工作表现量表”(Job Performance Scale)，共 5 个题项，包含工作产出的质、量，以及专业知识、与同事关系、出勤状况等面向。所有选项皆为 Likert 5 点量尺，从 1(很差)到 5(优良)，采员工自评。平均分数越高，则表示员工自认其工作绩效越高。量表内部一致性信度在本研究中为 0.79。

## 3.3. 验证性因素分析

进行假设验证前，我们先针对六个研究变项(转换型领导、交易型领导、工作满意度、组织承诺、组织公民行为及工作绩效)进行验证性因素分析(confirmatory factor analysis, CFA)，以检视各研究构面的建构效度。六个构面间的区别效度(discriminate validity)采用卡方差异检定(chi-square difference test)进行考核。分别就两两构面比较未限定与限定(将两构面的相关设定为 1)模式的卡方值是否达显著差异<sup>[44]</sup>。结果显示：卡方差异检定皆达到统计上的显著性(卡方差异介于 4.09~27.41)，代表研究模式具有区别效度。另外，相关文献建议：组合信度应大于 0.60<sup>[45]</sup>，而平均变异萃取量应大于 0.50<sup>[46]</sup>。本研究六个研究构念的组合信度介于 0.62 至 0.87 之间、个别题目信度皆达显著水平，且除了交易型领导构面之外，平均变异萃取量皆大于 0.50，显示本研究各构面具有良好的收敛效度。

## 3.4. 测量衡等性

Singh<sup>[47]</sup>认为研究者在进行跨文化分析时，应于假设检验之前进行模式衡等性检验，以证明研究所建立之模型于跨文化群组间具有一致性。虽然，我们认为台湾与中国大陆同属大中华文化区，共享相同的文化底蕴。但谨慎起见，我们仍先进行测量衡等性之检验。本研究依循 Cheung 及 Rensvold<sup>[48]</sup>建议，采取多群组

验证性因素分析方法(Multigroup Confirmatory Factor Analysis, 简称 MGCFA), 进行群组间模式不变性检验, 比较各群组于受限与未受限测量模式之卡方统计量差异值( $\Delta\chi^2$ )、与其他适配指标的差异(如  $\Delta GFI$  或  $\Delta CFI$ )。分析结果如表 1 所示, 未受限测量模式与受限模式之卡方统计量差异值( $\Delta\chi^2$ )达显着水平, 不过, Cheung 及 Rensvold(2002)认为  $\Delta\chi^2$  容易受样本数量大小而影响, 当样本较多时则容易达显着差异。其他适配指标之差异方面,  $\Delta GFI$  为-0.01 及  $\Delta CFI$  为-0.02, 部分符合多群组不变性的标准( $\Delta GFI > 0$ ;  $\Delta CFI < -0.01$ )<sup>[48]</sup>。

前文的验证性因素分析结果显示, 总样本的数据具有良好的收敛与区辨效度。针对四个后果变项的地区差异  $t$  检定则发现(详见表 2), 两岸员工在后果变项上(工作绩效、组织承诺、组织公民行为)有程度上的差异。结合以上诸多检验结果, 我们认为整体的测量模式仍属可接受范围, 但不可否认的是台湾与中国大陆之间的次文化差异。因此, 本研究仍采取两岸同属大中华文化区的认定, 合并台湾与中国大陆样本进行分析, 但将“地区”(编码: 大陆 = 0、台湾 = 1)列为控制变项, 以排除其对研究结果之影响。

## 4. 研究结果

### 4.1. 相关分析

我们采取将“地区”列为控制变项, 而不是分就“台湾”与“大陆”地区进行两套分析的作法, 另一个考虑为: 虽然两地样本于主要研究变项上有程度上

的差异, 但变项间的关联形式(correlation pattern)并无太大差异。表 3 为大陆、台湾两地主要变项间的相关数据, 右上角为台湾资料, 左下角则为大陆资料。整体而言, 研究变项间的相关形式在两地样本中是十分相似的, 唯有调节变项(社会取向自我观、个人取向自我观)与其他变项之间的主效果, 两岸之间稍有不同。可确认两岸地区员工在主要变项间之关联形式(正相关或负相关)并无太大差异。此结果也呼应郑伯埙与黄国隆<sup>[29]</sup>的研究结果: 海峡两岸的社会文化的本质与趋势类似, 没有太大不同, 只有程度上的差异而已。因此, 为增强统计检测力, 我们合并两地资料进行后续的分析。

由表 4 合并样本后的相关分析显示: “转换型领导”与“交易型领导”间为中度正相关( $r = 0.45, p < 0.000$ ), “社会取向”与“个人取向”两套自我观之间则为低度正相关( $r = 0.25, p < 0.000$ ), 而工作后果方面, 同为工作态度指针的“组织承诺”与“工作满意度”达中度正相关( $r = 0.52, p < 0.000$ ), “工作绩效”与“组织公民行为”之间则是低度正相关( $r = 0.21, p < 0.000$ ), 其他工作后果之间同为低度正相关。最后, 在自变项与依变项的关系中, “转换型领导”与“交易型领导”与“工作满意度”、“工作绩效”及“情感性承诺”皆存在显着正相关, 符合本研究预期。唯独, 交易型领导与组织公民行为之相关未达显着水平。

### 4.2. 阶层回归分析

依据 Baron 和 Kenny<sup>[49]</sup>的建议, 本研究采阶层式调节性回归(moderated regression)程序, 以检验自变项

Table 1. The summary of the measurement equivalence analysis  
表 1. 多群组间测量模式衡等性之统计模式摘要

模式	$\chi^2_{(df)}$	$\Delta\chi^2_{(df)}$	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	$\Delta CFI$
因素未受限模式	5547.28*** (1558)		0.71		0.06	0.72	
因素受限模式	5898.77*** (1591)	351.49*** (33)	0.70	-0.01	0.06	0.70	-0.02

\*\*\* $p < 0.001$ .

Table 2. The independent  $t$  test of Taiwan and mainland China samples  
表 2. 台湾及大陆样本数据之平均数差异检定

	大陆( $n = 327$ )			台湾( $n = 425$ )			$t$	df	
	$M$	$SD$	$\alpha$	$M$	$SD$	$\alpha$			
工作满意度	3.05	0.62	0.73	3.59	0.77	0.85	-10.72***	750	台湾 > 大陆
组织承诺	3.55	0.80	0.87	3.31	0.72	0.74	4.20***	750	大陆 > 台湾
组织公民行为	3.63	0.59	0.84	3.90	0.38	0.83	-7.12***	750	台湾 > 大陆
工作绩效	4.11	0.49	0.76	3.75	0.57	0.78	9.32***	750	大陆 > 台湾

\*\*\* $p < 0.001$ .

大中华地区主管领导风格与员工工作后果之关联：以自我观为调节变项

Table 3. The correlations of main variables in Taiwan and mainland China samples  
表 3. 大陆与台湾主要变项相关分析表

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1. 性别	-	-0.23***	-0.24***	-0.05	-0.13*	-0.12*	-0.06	0.03	-0.20***	-0.16**	0.08	-0.10	0.01	-0.17**
2. 年龄	-0.19**	-	0.63***	-0.15**	0.73***	0.42***	-0.03	-0.14**	0.03	0.19***	0.17**	0.12*	0.04	0.17**
3. 婚姻状况	0.08	0.57***	-	-0.18**	0.43***	0.32***	0.04	-0.06	0.13*	0.12*	0.19***	0.16**	-0.05	0.11*
4. 教育年数	0.00	0.05	0.01	-	-0.22***	0.00	-0.08	-0.09	-0.08	-0.06	-0.18***	-0.09	-0.04	0.08
5. 年资	-0.04	0.38***	0.22***	0.02	-	0.34**	0.01	-0.06	0.08	0.12*	0.24***	0.14**	-0.01	0.07
6. 管理职	-0.11	0.38***	0.19**	0.05	0.33***	-	-0.01	-0.05	0.05	0.08	0.25***	0.15**	0.04	0.07
7. 转换型领导	0.02	-0.01	0.09	0.07	-0.02	0.02	-	0.44***	0.07	0.07	0.27***	0.31***	0.19***	0.13*
8. 交易型领导	0.11	0.02	0.00	0.04	-0.11	-0.10	0.45***	-	-0.03	-0.10	0.31***	0.32***	0.15**	0.06
9. 社会取向自我观	-0.18**	0.11***	0.13*	0.01	0.05	0.07	0.24***	0.10	-	0.20***	0.04	0.07	0.11*	0.18***
10. 个人取向自我观	-0.22***	0.19**	0.08	0.09	0.05	0.14*	0.16**	0.01	0.27***	-	0.04	0.13*	-0.03	0.15**
11. 组织承诺	-0.04	0.10	0.05	0.00	0.12*	0.05	0.42***	0.21***	0.15*	0.14	-	0.65***	0.40***	0.14**
12. 工作满意度	-0.05	0.13*	0.02	0.13*	0.08	0.16**	0.36***	0.37***	0.24***	0.02	0.60***	-	0.32***	0.20***
13. 组织公民行为	-0.12*	0.09	0.01	0.10	0.02	0.02	0.33***	0.06	0.24***	0.15**	0.34***	0.22***	-	0.33***
14. 工作绩效	-0.04	0.13*	0.10	0.03	0.03	0.03	0.26***	0.19***	0.30***	0.19**	0.35***	0.28***	0.36***	-
大陆地区平均数(M)	0.52	27.89	0.36	15.11	1.91	0.35	3.82	3.60	4.36	3.54	3.55	3.06	3.63	4.11
台湾地区平均数(M)	0.64	35.49	0.46	16.36	7.20	0.39	3.54	3.48	4.59	3.83	3.31	3.59	3.91	3.75
大陆地区标准偏差(SD)	0.50	5.26	0.48	1.09	2.50	0.47	0.64	0.72	0.72	0.85	0.81	0.62	0.59	0.49
台湾地区标准偏差(SD)	0.48	9.22	0.50	1.44	8.00	0.49	0.68	0.70	0.78	0.86	0.71	0.76	0.38	0.58
大陆地区量表信度( $\alpha$ )	-	-	-	-	-	-	0.91	0.65	0.64	0.82	0.87	0.73	0.84	0.76
台湾地区量表信度( $\alpha$ )	-	-	-	-	-	-	0.88	0.71	0.67	0.82	0.74	0.85	0.83	0.78

注：1. 左下角为大陆地区样本，右上角为台湾地区样本。2. \* $p < .05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ 。3. 性别：男性(0)女性(1)；婚姻状态：无婚姻关系(0)已婚(1)；职位：非主管(0)主管(1)。



**Table 4. The correlations of main variables in full sample**  
**表 4. 大陆台湾样本合并之相关分析表**

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. 性别	1														
2. 年龄	-0.13**	1													
3. 婚姻状况	-0.15***	0.55***	1												
4. 教育年数	0.03	0.11**	-0.06	1											
5. 年资	-0.05	0.72***	0.36***	0.02	1										
6. 管理职	-0.12**	0.38***	0.27***	0.04	0.30***	1									
7. 地区	0.12**	0.44***	0.09*	0.43***	0.38***	0.05	1								
8. 转换型领导	-0.05	-0.11**	0.04	-0.12**	-0.08*	0.04	-0.22***	1							
9. 交易型领导	0.04	-0.13**	-0.04	-0.08*	-0.11**	-0.02	-0.12**	0.45***	1						
10. 社会取向自我观	-0.17***	0.13**	0.07	0.01	0.09*	0.00	-0.13**	0.08*	0.01	1					
11. 个人取向自我观	-0.16***	0.23***	0.12**	0.01	0.13**	0.11**	0.17***	0.06	-0.06	0.25***	1				
12. 组织承诺	-0.09*	0.05	0.11**	-0.17***	0.11**	0.16***	-0.17***	0.35***	0.28***	0.15**	0.05	1			
13. 工作满意度	-0.04	0.24***	0.13**	0.12**	0.24***	0.18***	0.34***	0.23***	0.29***	0.11**	0.14***	0.52***	1		
14. 组织公民行为	-0.02	0.17***	0.03	0.14***	0.14***	0.08*	0.38***	0.18***	0.05	0.20***	0.14***	0.30***	0.33***	1	
15. 工作绩效	-0.15***	-0.01	0.08*	-0.09*	-0.07	0.12**	-0.32***	0.25***	0.15***	0.33***	0.10*	0.27***	0.09*	0.21***	1
平均数(M)	0.59	35.09	0.42	15.84	4.75	0.37	0.56	3.68	3.55	4.47	3.72	3.42	3.35	3.78	3.91
标准偏差(SD)	0.49	8.48	0.49	1.44	6.67	0.49	0.50	0.67	0.71	0.77	0.88	0.77	0.76	0.50	0.56
量表信度( $\alpha$ )	-	-	-	-	-	-	-	0.90	0.68	0.63	0.81	0.79	0.83	0.83	0.79

注：1. \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ 。2. 性别：男性(0)女性(1)；婚姻状态：无婚姻关系(0)已婚(1)；职位：非主管(0)主管(1)；地区：大陆(0)台湾(1)。

与依变项间的关联及调节变项的作用。从表 4 相关分析可知，个人背景变项与四个依变项之间有不同程度的相关，故，回归分析第一层为控制变项，分别选取性别、年龄、婚姻状态、受教育年数、年资、职位及地区共七项。第二层为转换型领导及交易型领导；第三层放入社会取向自我观与个人取向自我观。第四层则放入领导风格与自我观的两两交乘项(共计四个)。依变项则分别为工作满意度、组织承诺、组织公民行为与工作绩效。

从表 5 可知，“转换型领导”与四个工作后果变项均呈显著的正向关联，表示当部属感受到主管以转换型领导风格带领他们时，能转化出高度的工作满意度、组织承诺、组织公民行为、及工作绩效，故假设 1 获得支持。“交易型领导”与“工作满意度”有正向关联，与“工作绩效”则无显著关联。表示当部属感受到主管以交易型领导风格带领时，能激发部属展现

出较高的工作满意度，故假设 2 获得部分支持。

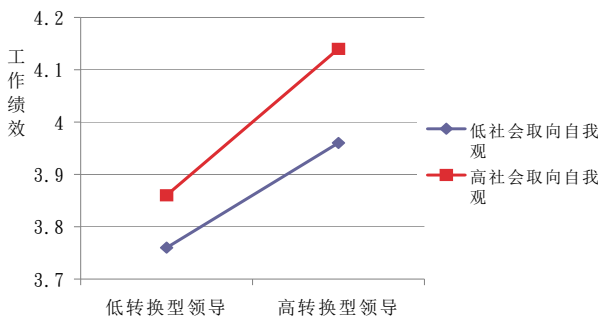
在调节作用部分，从表 5 可发现：“社会取向自我观”会影响“转换型领导”与“工作绩效”之间的关联，故假设 3 获得部分支持。为瞭领导风格与自我观的交互作用，将辅以示意图加以说明。图 1 显示：社会取向自我观会“强化”转换型领导与员工工作绩效之间的正向关联，当员工具有高度社会取向自我观时，主管越采取转换型领导风格越能激发出员工的组织公民行为。进一步检视调节作用的两组斜率，结果显示两条回归线达亦显著差异( $t = 2.32, p < 0.05$ )。

另一方面，“个人取向自我观”则会影响“交易型领导”与“组织公民行为”之间的关联。不过，假设 4 乃是基于假设 2 的基础，认为个人取向自我观会调节“交易型领导与工作满意度”以及“交易型领导与工作绩效”之间的关联，故假设 4 未获支持。图 2 的交互作用图显示，社会取向自我观会“弱化”交易

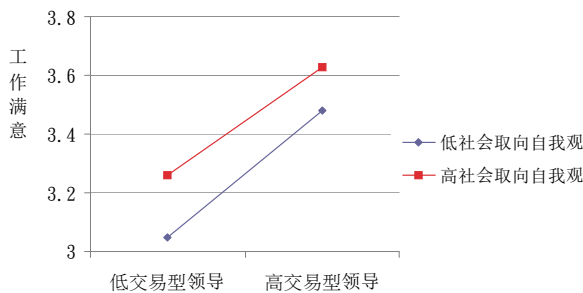
**Table 5. Hierarchical regression analysis predicting job outcomes with self views as moderators**  
**表 5. 预测员工工作表现之阶层回归分析：以自我观为调节变项**

步骤	预测变项	工作满意度		组织承诺		工作绩效		组织公民行为	
		$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
1	性别	-0.06		-0.04		-0.08*		-0.05	
	年龄	-0.06		-0.08		0.15*		0.06	
	婚姻状态	0.06		0.05		0.03		0.01	
	教育年数	-0.02		-0.10*		0.07		0.01	
	年资	0.09		0.19**		-0.05		0.01	
	职位	0.14***		0.12**		0.09*		0.05	
	地区	0.32***	0.15***	-0.16**	0.09***	-0.39***	0.15***	0.25***	0.09***
	2	转换型领导	0.19***		0.22***		0.15***		0.25***
	交易型领导	0.26***	0.14***	0.19***	0.11***	0.06	0.03***	-0.02	0.06***
3	社会取向自我观	0.01		0.09*		0.19***		0.15***	
	个人取向自我观	0.04	0.00	0.03	0.01*	0.08*	0.04***	0.04	0.03***
4	转换型领导 × 社会取向自我观	-0.03		0.01		-0.060**		-0.03	
	转换型领导 × 个人取向自我观	0.02		0.02		-0.02		0.03	
	交易型领导 × 社会取向自我观	0.07*		0.02		0.03		0.02	
	交易型领导 × 个人取向自我观	0.00	0.01	-0.01	0.00	-0.01	0.02**	-0.05**	0.01**
	$R^2$		0.28		0.20		0.22		0.18
	$F(df)$		18.17*** (15,669)		12.23*** (15,671)		13.83*** (15,676)		10.23*** (15,669)

注：1. \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ; 2. 性别：男性(0)女性(1); 婚姻状态：无婚姻关系(0)已婚(1); 职位：非主管(0)主管(1); 地区：大陆(0)台湾(1)。



**Figure 1. The moderating effect of social-oriented self view on the transformational leadership-job performance relationship**  
**图 1. 社会取向自我观对转换型领导与工作绩效之关系的调节作用**



**Figure 2. The moderating effect of social-oriented self view on the transactional leadership-job satisfaction relationship**  
**图 2. 社会取向自我观对交易型领导与工作满意度之关系的调节作用**

型领导与员工工作满意度之间的正向关联。虽然，斜率检定结果显示两条回归线的斜率未达显著差异( $t = -1.86, p > 0.05$ ); 不过, 在高社会取向自我观的情况下, 交易型领导与工作满意度之间的关联较弱( $\beta = 0.21$ ), 在低社会取向自我观的情况下, 交易型领导与工作满意度连较强( $\beta = 0.34$ )。也就是说, 相对于低社会取向自我观的员工, 当员工具有高度社会取向自我观时, 主管越采取交易型领导风格, 对于提升员工对工作的满意度则有限。

此外, 尚有一组意外的调节作用: “社会取向自我观”会影响“交易型领导”与“工作满意度”之间的关联。图 3 显示, 个人取向自我观会“弱化”交易型领导与员工组织公民行为之间的正向关连, 当员工具有高度个人取向自我观时, 不易因主管采取赏罚分明的交易型领导风格, 而提高对他人的自愿付出行为。进一步检视调节作用的两组斜率, 结果显示两条回归线达亦显著差异( $t = 4.12, p < 0.000$ )。

最后, 为力求严谨, 本研究亦提供了将“地区”纳入调节变项之统计检验, 以确认两岸地区员工反映

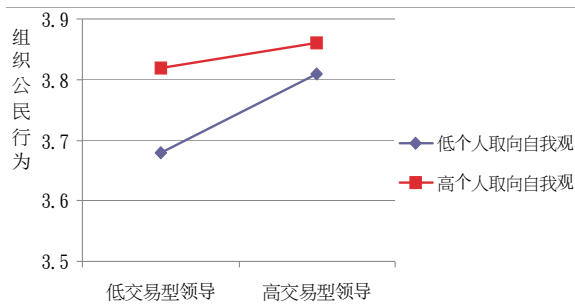


Figure 3. The moderating effect of individual-oriented self view on the transactional leadership-organizational citizen behavior relationship

图 3. 个人取向自我观对交易型领导与组织公民行为之关系的调节作用

在各依变项之差异仅为程度上的不同。根据 Dawson 与 Richter<sup>[50]</sup>的流程，阶层回归分析中每层依序放入：

控制变项、领导风格、自我观、地区、领导风格与自我观与地区的两两交乘项、以及前述三者的交乘项。从表 6 步骤 5 可看出：领导风格、自我观与地区三阶交乘项的标准化回归系数( $\beta$ )皆未达显著水平，显示自我观对领导风格与工作后果间的调节效果并不会因为地区而相异。

### 5. 讨论与结论

本研究目的为探讨大中华地区主管领导风格(包括转换型领导与交易型领导)与部属工作后果(包括工作绩效、工作满意度、组织承诺、组织公民行为)之间的关联，且此关联是否因部属的自我观(包括个人取向自我观与社会取向自我观)不同而有所差异。研究结果

Table 6. Hierarchical regression analysis predicting job outcomes with self views and area as moderators  
表 6. 预测员工工作表现之阶层回归分析：以自我观与地区为调节变项

步骤	预测变项	工作满意度		组织承诺		工作绩效		组织公民行为	
		$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
1	性别	-0.01		-0.06		-0.13**		-0.01	
	年龄	0.08		-0.15*		-0.02		0.16*	
	婚姻状态	0.02		0.07		0.08		-0.07	
	教育年数	0.11**		-0.17**		-0.08*		0.10**	
	年资	0.14**		0.17**		-0.120*		0.05	
	职位	0.10*	0.09***	0.15**	0.08***	-0.140**	0.06***	0.02	0.05***
2	转换型领导	0.15***		0.24***		0.19***		0.21***	
	交易型领导	0.27***	0.12***	0.18***	0.12***	0.05	0.05***	0.01	0.05***
3	地区	0.35***		0.15**		-0.41***		0.25***	
	社会取向自我观	0.01		0.09*		0.19***		0.15**	
	个人取向自我观	0.04	0.08***	0.03	0.02**	0.08*	0.12***	0.04	0.07**
4	转换型领导 × 社会取向自我观	-0.05		-0.01		-0.07*		-0.03	
	转换型领导 × 个人取向自我观	0.04		0.04		-0.02		0.05*	
	交易型领导 × 社会取向自我观	0.10*		0.02		0.03		0.08**	
	交易型领导 × 个人取向自我观	0.00		-0.03		-0.01		0.09***	
	转换型领导 × 地区	-0.03		-0.21***		0.00		-0.19***	
	交易型领导 × 地区	0.04		0.15*		-0.02		0.13**	
	社会取向自我观 × 地区	-0.01		-0.16**		-0.04		-0.05	
	个人取向自我观 × 地区	0.16**	0.02*	0.03	0.03**	0.00	0.02*	-0.01	0.06***
	转换型领导 × 社会取向自我观 × 地区	0.05		0.06		-0.02		0.02	
转换型领导 × 个人取向自我观 × 地区	0.02		-0.12		-0.04		-0.02		
交易型领导 × 社会取向自我观 × 地区	-0.01		-0.06		0.07		0.00		
交易型领导 × 个人取向自我观 × 地区	0.00	0.00	0.12	0.01*	-0.04	0.01	0.05	0.00	
$R^2$		0.22		0.23		0.22		0.20	
$F(df)$		12.34*** (23,669)		9.65*** (23,671)		9.25*** (23,676)		8.13*** (23,669)	

注：1. \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ; 2. 性别：男性(0)女性(1); 婚姻状态：无婚姻关系(0)已婚(1); 职位：非主管(0)主管(1); 地区：大陆(0)台湾(1)

支持假设 1，假设 2 与假设 3 获部分支持，假设 4 则未获支持。

### 5.1. 转换型与交易型领导于大中华地区的领导效能

本研究显示转换型领导风格对大中华地区的员工来说，其影响力是相当正面的。不仅提升了员工的工作绩效、组织公民行为，也让员工有更高的工作满意度与组织承诺，与西方的实证研究与整合分析的发现相当一致<sup>[10,11,20,51]</sup>。其实，不论是中国大陆或台湾，在“工作”场域中的管理模式早有转换型领导的内涵。如：中国大陆强调要为国家社会牺牲奉献，以厂为家，爱厂如家等；台湾企业领导者虽常带有“严父”的形象，但无形中于组织中形塑出“家庭”的感觉，大家同甘共苦，牺牲小我完成大我，都接近“激励鼓舞”的意涵。

另一方面，中国大陆也鼓励员工发挥劳动人民的智慧，运用工作经验解决生产问题，大肆树立各种有创新创造实质成就的劳工模范。台湾则是自从 1988 年进入高科技产业与服务阶段，乃至近期的“知识经济”阶段，莫不强调员工知识资源的激发与累积。许多原本替国外大厂代工的厂商，也纷纷自创品牌，在国际品牌环伺的恶劣环境下能杀出一条血路，讲求的就是创新的策略与不断精进的技术。更别说众多的中小企业，规模迷你却有亮丽表现。这些都是领导者“智性启迪”鼓励员工克服困难的展现。因此，转换型领导(就本研究所测量之构面)对大中华地区员工其实并不陌生，也早已行之有年，又符合集体主义的社会文化背景。因此，在本研究中发现稳定的正面主效果并不奇怪。

不过，交易型领导的研究结果则与预期有所出入。国外研究指出交易型领导可提升员工的工作绩效<sup>[3,10,16]</sup>，但本研究则是发现两者没有关联。此外，我们原本认为交易型领导对于提升员工组织承诺应该没有太大帮助，研究结果则指出两者有正向关联。加上与工作满意度的正向关联，显示交易型领导对于大中华地区员工的工作态度影响较大，但对于实际的工作绩效与额外的组织公民行为则没有影响。

中国大陆几十年来的“齐头式平等”及“大锅饭”工作系统与交易型领导所强调的“论功行赏”的确是

格格不入。虽然改革开放 30 年，中国沿海发达地区(如北京、上海、广州、深圳)大量吸纳外资，一并引进了西化的管理制度与作为，国营企业已经变革，也大部分扬弃了“齐头式平等”的管理制度。不过，交易型领导(至少是本研究所测量之权变酬赏)依然是相当西化的作法。台湾社会在儒家传统下，重视面子与关系，讲求人际和谐，不宜强出头，追求大同的理想境界。对照于交易型领导“契约式”互动，以奖酬换取表现的交换原则，似乎很难让台湾员工愿意因此而付出打拼。不过，交易型领导“赏罚分明、交易明确”的特征，对于“不确定性规避程度”高的大中华地区而言，却是好的。当领导者清楚让部属了解其工作职责及其奖酬时，能让部属产生安心感与信任感，进而满意他们的工作，也就愿意留在组织中。随着社会变迁，西方价值与管理模式更深植华人社会之后，交易型领导的效能是否会改变，当是华人地区管理研究的一个有趣议题，值得持续追踪探究。

### 5.2. 自我观对领导效能的调节作用

我们发现社会取向自我观可“强化”转换型领导对工作绩效的正向影响，此作用符合原先的推论。也就是说，由于转换型领导透过激励鼓舞与智性启迪，凝聚了团队或部门的向心力，让重视社会取向自我观的员工以“大我”为重，并透过完成份内工作，来促进组织目标的达成。另一方面，社会取向自我观“弱化”了交易型领导与工作满意度之间的关联；显示，对于重视团体、讲求与他人连结的高度社会取向自我观的员工来说，主管畅行“依个人表现赏罚”的交易型领导，无法有效提升员工的工作满意度。最后，个人取向自我观会“弱化”交易型领导与组织公民行为之间的正向关连；显示，倘若员工具有高度的重视独立自主、看重个人成就的个人取向自我观，主管施以赏罚分明的交易型领导，并不会提高此类员工的组织公民行为。

自我观的概念内涵源自杨国枢<sup>[52]</sup>所提的“华人自我四元论”，其中，社会取向自我观起源于中华传统文化，个人取向自我则是受西化影响而逐渐形成的，可说是一种“舶来品”。在缺乏对西方哲学、历史、文化背景的了解下，华人的个人取向自我观往往沦为西方个人主义的“借用”，打着“彰显自我”的旗帜，却曲解了个人主义最核心的“当责”(accountability)

的概念。再者，此股个人主义风潮也显示华人一贯的“从众心理”，深怕自己跟不上潮流，没有自我独特性，与西方文化“个人主义”的真义有不小的落差，形成一种“自我的陷落”<sup>[53]</sup>。

在近年的自我研究中也常出现一些难以解释的“怪异现象”(anomie)。例如：Oyserman、Coon 及 Kimmelmeier<sup>[54]</sup>著名的整合分析就指出：美国人与东亚(包括华人地区)民众在个人主义及集体主义价值上的差异远不如预期的大或稳定。Leung 和 Bond<sup>[55]</sup>的跨国/地区调查更发现：大陆民众已是最具个人主义价值观的华人群体。陆洛近期的研究也发现：不论是台湾还是大陆，大学生还是一般社会大众，在现代化相关的信念上都有“超英赶美”的现象，个人主义与集体主义两套价值观已近乎并驾齐驱<sup>[23,25,26]</sup>，呼应了前文所描绘的社会现象与潮流。不过，华人真的认同且内化了个人主义价值吗？恐怕得由学者更深入探讨检视之。

### 5.3. 研究限制

本研究以自陈式量表收集资料，研究结果恐受共同方法变异的干扰。Shalley、Gilson 与 Blum<sup>[56]</sup>曾在进行员工创造力行为的研究中提出，员工本人乃是研究资料的最佳提供者，因为只有真正执行工作的员工，才能知觉到引发创造力行为的工作细节。同理，本研究所探讨的对主管领导的感受与自我观也只有受测者才能知觉与表达，故适合以受访者自评方式进行数据收集。不过，为了降低共同方法变异之偏误，我们采 Podsakoff、Mackenzie、Lee 与 Podsakoff<sup>[57]</sup>的建议，问卷题项力求简明易懂、采用受访者信息隐匿法、并在问卷编排时采用心理隔离法、各构面采用不同的量测尺度、部分题项采用反向题等做法，尽可能减少偏误的影响。

事后检测方面，首先采用 Harman's 单一因子检定法<sup>[58]</sup>。结果显示：在投入所有题项后得出 8 个因素，共解释了 62.68% 的变异量，由第一因素解释的变异量仅为 19.65%，可知由共同方法变异造成的问题应不严重。再者，依照 Podsakoff 等人<sup>[57]</sup>之建议采用潜在变量测量法进行测试，分别进行单一构面模式(创造一个新的潜在变量并强迫所有的题目都落在此潜在变量上)、三构面模式(分别结合转换型领导与交易型领导为前因构面，个人取向与社会取向自我观为调节构

面，工作满意度、情感性承诺、工作绩效与组织公民行为为后果构面)与本研究模式(转换型领导、交易型领导、个人取向自我观、社会取向自我观、工作满意度、组织承诺、工作绩效与组织公民行为等八个构面)的巢套分析。单一构面模式( $\chi^2 = 8883.72$ ,  $df = 780$ ,  $GFI = 0.42$ ,  $CFI = 0.36$ ,  $RMSEA = 0.12$ )与三构面模式( $\chi^2 = 6972.19$ ,  $df = 779$ ,  $GFI = 0.58$ ,  $CFI = 0.51$ ,  $RMSEA = 0.11$ )的适配度皆明显低于可接受水平，而研究模式适配度指针为： $\chi^2 = 3579.66$ ,  $df = 795$ ,  $GFI = 0.77$ ,  $CFI = 0.78$ ,  $RMSEA = 0.07$ 。根据上述分析可发现本研究模式为三者中的最佳模式，本研究所测得的八个变项并未聚合成一个潜在构念，可视为彼此独立可区分的，故共同来源偏误的问题在本研究中可能不严重。综上所述，本研究以事前防范以及事后检测之双重处理模式，来降低共同方法变异之偏误，但仍应审慎解读研究结果。

此外，在研究工具方面，自我观量表信度欠佳( $\alpha$  为 0.63)。不过，DeVellis<sup>[59]</sup>认为信度低于 0.60 是完全不能接受，而信度介于 0.60 至 0.65 则最好不要接受，信度介于 0.65 至 0.70 是最小接受门坎。综览本研究多数研究变项之信度皆符合前述标准。不过，相对于其他研究工具来说，交易型领导量表与自我观量表的信度构念效度检测稍差，可能会影响研究结果，特别当假设未获支持时，更宜谨慎解读。后续研究若要测量交易型领导与自我观，或许可考虑采用其他量表，以获致更好的信效度。此外，过去研究指出转换型领导的四个构面相关高，适合加总为一个总分使用<sup>[10]</sup>。本研究只测量了部分构面，研究发现宜用所测量之构面予以解释，即转换型领导中的“激励鼓舞”与“智性启迪”两构面。

最后，在研究对象方面，本研究样本的教育程度偏高，多于大专学历。由于问卷是由联络人邀请研究参与者填答的方式，研究参与者乃“自愿”填答而非“被迫”填写。在“愿意”协助学术研究且“能够”亲自填写问卷的双重要求下，样本教育程度偏高也是可以理解的。唯，本研究发现之外推性较适用于高教育程度者。此外，受限于研究人力与资源，大陆地区仅施测“广东”一带的企业。虽然广东作为一个沿海城市，在快速西化的脚步下提供大量工作机会，吸引诸多其他地区的劳工进驻。基本上，具有一定程度的样本异质性。但我们同意中国大陆幅员辽阔，不同城

市的西化程度存有很大的差异。未来研究可纳入多个城市的资料，再度检验研究结果之间的地区性差异，相信可为华人的领导研究累积更多发现。

#### 5.4. 研究贡献与管理意涵

具体而言，本研究结果扩展西方领导理论于大中华地区的适用性。在转换型领导方面呈现稳定的结果，交易型领导的主效果则与过去西方的发现略有不同。此外，本研究所检视的调节变项“自我观”，响应了学者呼吁应将注意力多放在部属特性于领导历程中所扮演的角色，填补相关的研究缺口<sup>[4]</sup>。就管理意涵来说：管理者可多采用转换型领导，它对员工的工作态度、工作行为都有正面的影响。而从领导效能指标(工作绩效)来说，转换型领导也是很好的选择。不过，实行交易型领导对员工的影响则相对有限。它能让员工有较好的工作态度、较高的组织承诺，但工作绩效并不会因此而提升。不论管理者采取哪一种领导风格，一定要先了解员工的特性。员工看待自己的方式(自我观)将会影响领导效能。若员工重视与其他团队成员的连结、也在意他人对自己的观感，表示他是一个社会取向自我观较强的人。对这类的员工施以转换型领导，将可发挥更强大的效果，激发员工展现潜能展显出超乎预期的优异表现。倘若员工一向较注重自己的成就表现，与他人保有独立自主的互动特性，则倾向为个人取向自我观较强的人。主管若施行交易型领导，则“赏罚分明”与“个人成就”两相作用之下，容易造成员工关注自我表现，而甚少自愿付出组织公民行为。

#### 参考文献 (References)

- [1] J. E. Bono and T. A. Judge. Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): 901-910.
- [2] T. A. Judge, J. E. Bono, R. Ilies, et al. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4): 765-780.
- [3] B. M. Bass, B. J. Avolio, D. I. Jung, et al. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(2): 207-218.
- [4] D. van Knippenberg, B. van Knippenberg, D. De Cremer, et al. Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 2004, 15(6): 825-856.
- [5] G. Yukl, D. D. Van Fleet. Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette and L. M. Hough, Eds., *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd edition, Vol. 3). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992: 147-197.
- [6] K. B. Lowe, W. L. Gardner. Ten years of the leadership quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 2000, 11(4): 459-514.
- [7] B. M. Bass. *Leadership and performance beyond expectations*. London: Collier Macmillan, 1985.
- [8] B. M. Bass, B. J. Avolio. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- [9] J. M. Burns. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- [10] T. A. Judge, R. F. Piccolo. Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 2004, 89(5): 755-768.
- [11] U. R. Dumdum, K. B. Lowe and B. J. Avolio. A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In: B. J. Avolio, F. J. Yammarino, Eds., *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2 of Monographs in Leadership and Management). St. Louis: Elsevier, 2002: 35-66.
- [12] K. B. Lowe, K. G. Kroeck and N. Sivasubramaniam. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 1996, 7(3): 385-425.
- [13] R. G. Lord, D. J. Brown. *Leadership processes and follower self-identity*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- [14] G. Yukl. *Leadership in organizations* (5th edition). Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2002.
- [15] T. Dvir, D. Eden and B. J. Avolio, et al. Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 2002, 45(4): 735-744.
- [16] G. Wang, I. S. Oh, S. H. Courtright, et al. Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 2011, 36(2): 223-270.
- [17] J. M. Bowes. Emphasizing the family in work-family research: A review of current research and recommendations for future directions. In: S. A. Y. Poelmans, Ed., *Work and family: An international research perspective*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005: 415-438.
- [18] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie and W. H. Bommer. Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 1996, 22(2): 259-298.
- [19] V. L. Goodwin, J. Wofford and J. Whittington. A theoretical and empirical extension of the transformational leadership construct. *Journal of Organizational Behavior*, 2001, 22(7): 759-774.
- [20] R. F. Piccolo, J. A. Colquitt. Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 2006, 49(2): 327-340.
- [21] F. O. Walumbwa, C. Wu and B. Orwa. Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 2008, 19(3): 251-265.
- [22] W. L. Gardner, K. B. Lowe, T. W. Moss, et al. Scholarly leadership of the study of leadership: A review of *The Leadership Quarterly's* second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21(6): 922-958.
- [23] 陆洛. 个人取向与社会取向的自我观：概念分析与实证测量[J]. *美中教育评论*, 2007, 4(2): 1-24.
- [24] L. Lu and K. S. Yang. Emergence and composition of the traditional-modern bicultural self of people in contemporary Taiwanese societies. *Asian Journal of Social Psychology*, 2006, 9(3): 167-175.
- [25] L. Lu. The individual-oriented and social-oriented Chinese bicultural self: Testing the theory. *The Journal of Social Psychology*, 2008, 148(3): 347-374.
- [26] L. Lu, S. F. Kao, T. T. Chang, et al. The individual- and social-oriented Chinese bicultural self: A subcultural analysis contrasting mainland Chinese and Taiwanese. *Social Behavior and*

- Personality, 2008, 36(3): 337-346.
- [27] A. L. Kristof. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 1996, 49(1): 1-49.
- [28] 王耀宗. 神州五十年: 香港的观点[M]. 香港: 牛津大学出版社, 2000.
- [29] 郑伯坝, 黄国隆. 相似或相异: 海峡两岸组织文化之比较[J]. 本土心理学研究, 1999, 11: 3-58.
- [30] L. Lu, C. L. Cooper, S. F. Kao, et al. Work stress, control beliefs and well-being in Greater China: An exploration of sub-cultural differences between the PRC and Taiwan. *Journal of Managerial Psychology*, 2003, 18(6): 479-510.
- [31] W. L. Yang, D. A. Brown. Taiwan and Mainland China toward the twenty-first century. New York: Center of Asian Studies, St John's University, 1998.
- [32] 陆洛, 高旭繁, 周云等. 两岸三地员工之工作压力, 控制信念, 工作满意及身心健康[J]. 中华心理卫生学刊, 2001, 14: 55-87.
- [33] 张婷婷, 陆洛, 陆昌勤. 工作资源、家庭资源与职家冲突——台湾与大陆女性的比较[A]. 经营管理论丛第三届管理与决策学术研讨会特刊[C], 2009: 57-72.
- [34] L. Lu, S. F. Kao, O. L. Siu, et al. Work stressors, Chinese coping strategies, and job performance in Greater China. *International Journal of Psychology*, 2010, 45(4): 294-302.
- [35] L. Lu, O. L. Siu and C. Q. Lu. Does loyalty protect Chinese workers from stress? The role of affective organizational commitment in the Greater China Region. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 2010, 26(2): 161-168.
- [36] L. Lu. Cultural fit: Individual and societal discrepancies in values, beliefs, and subjective well-being. *The Journal of Social Psychology*, 2006, 146(2): 203-221.
- [37] L. Lu, R. Gilmour. Individual-oriented and socially oriented cultural conceptions of subjective well-being: Conceptual analysis and scale development. *Asian Journal of Social Psychology*, 2006, 9(1): 36-49.
- [38] B. M. Bass, B. J. Avolio. Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990.
- [39] X. Chen, J. L. Farh. The effectiveness of transactional and transformational leader behaviors in Chinese organizations: Evidence from Taiwan. Working paper of Department of Organization and Management, Hong Kong University of Science and Technology, 2000.
- [40] J. P. Meyer, N. J. Allen. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 1984, 69(3): 372-378.
- [41] C. Cammann, M. Fichman, G. D. Jenkins, et al. The Michigan Organizational Assessment Questionnaire. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, et al., Eds., *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices*. New York: Wiley, 1983: 71-138.
- [42] K. Lee, N. J. Allen. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(1): 131-142.
- [43] C. Viswesvaran, D. S. Ones and F. L. Schmidt. Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81(5): 557-574.
- [44] J. C. Anderson, D. W. Gerbing. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 1988, 103(3): 411-423.
- [45] J. F. Hair, W. C. Black, B. J. Babin, et al. *Multivariate data analysis (Vol. 5)*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall, 1998.
- [46] C. Fornell, D. F. Larcker. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 1981, 18(1): 39-50.
- [47] J. Singh. Measurement in cross-national research. *Journal of International Business Studies*, 1995, 26(3): 597-619.
- [48] G. W. Cheung, R. B. Rensvold. Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 2002, 9(2): 233-255.
- [49] R. M. Baron, D. A. Kenny. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 51(6): 1173-1182.
- [50] J. F. Dawson, A. W. Richter. Probing three-way interactions in moderated multiple regression: Development and application of a slope difference test. *Journal of Applied Psychology*, 2006, 91(4): 917-926.
- [51] D. J. Brown, L. M. Keeping. Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 2005, 16(2): 245-272.
- [52] K. S. Yang. Toward a theory of Chinese self: Conceptual analysis in terms of social orientation and individual orientation. In: K. S. Yang, K. Y. Hsu, Eds., *Proceedings of the symposium on Chinese self process, knowledge, and evaluation*. I-lan, Fu Guang University, 2004: 1-52.
- [53] 陆洛. 现代华人的双文化自我与双重陷落[J]. 本土心理学研究, 2011, 36: 155-168.
- [54] D. Oyserman, H. M. Coon and M. Kemmelmeier. Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 2002, 128(1): 3-72.
- [55] K. Leung, M. H. Bond. *Social axioms: A model for social beliefs in multicultural perspective Advances in experimental social psychology (Vol. 36)*. San Diego: Elsevier Academic Press, 2004: 119-197.
- [56] C. E. Shalley, L. L. Gilson and T. C. Blum. Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 2009, 52(3): 489-505.
- [57] P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 2003, 88(5): 879-903.
- [58] P. M. Podsakoff, D. W. Organ. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 1986, 12(4): 531-544.
- [59] T. DeGroot, D. S. Kiker and T. C. Cross. A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Journal of Administrative Sciences*, 2000, 17(4): 356-371.